

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2013156355

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

上海福岛化工企业的发展战略研究

The Strategic Research of Shanghai Fudao

宋铁成

指导教师姓名: 吴世农教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015年4月

论文答辩日期: 2015年 月

学位授予日期: 2015年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015年4月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

上海福岛化工公司是一家民营润滑油研发、生产和销售企业，在润滑油行业具有一定的知名度。本文以福岛公司为研究对象，应用战略管理理论和方法，研究福岛公司未来的发展战略。

随着亚太地区汽车保有量的增加，制造业和交通运输业的强劲发展，润滑油工业作为石油化工行业的重要组成部分，将有望超过整个石油需求的增长。而中国作为亚太地区经济增长的主要引擎，对润滑油的需求到 2013 年已超过美国成为全世界润滑油需求最大的国家。面对如此巨大的消费市场，竞争环境亦非常严峻，而同时随着日益增强的环境危机意识，对未来高性能、绿色环保润滑油的技术要求也非常高。这些均给我公司未来发展决策的确定和战略实施对策的制定带来很大的机遇和挑战。

本文分为三部分五章。第一部分是对公司面对的外部环境进行分析。通过对润滑油行业整体运行、宏观经济、相关应用行业的运行、国家相关政策规划等形势进行具体分析可知，未来几年润滑油市场需求和发展空间大，而且营销模式的改进需求又将给公司带来极有力的机遇；但同时，国家节能减排等政策措施的逼紧、一些汽车生产商和主机制造厂纷纷推出自己品牌专用油和用油服务体系导致整个润滑油行业的调整、以及国内外大型竞争者对市场的争夺，都将带来强势的威胁。所有这些机遇以及威胁将积极推动公司的变革整改，为公司的发展壮大带来积极的影响。

第二部分是对公司的组织结构进行分析。为彻底找出公司发展的核心竞争力和能力缺口，从研发技术能力、人力资源分配能力、财务能力三方面进行具体的分析。分析结果表明，目前公司研发能力不错，但仍需增强；企业财务评价可知公司经营效益较好，具有一定的抗风险能力，加上后期公司财务的投资和管理改革，企业财务能力将可保证公司未来五年的高速发展；而目前的组织架构已不适应公司的发展需要，需基于战略规划长期考虑和公司实际经营的需要对组织架构进行修改，并加强人力资源的配置和管理能力。

第三部分是福岛公司的发展战略研究，包括战略选择和实施战略的方案。

通过 SWOT 分析法，总结外部环境的机会和威胁，以及内部组织的优势和劣势，确立我公司总体发展思路和定位，并制定未来五年公司的整体发展目标。并从产业结构及领域、组织架构及业务流程、营销网络体系、顾客关系管理系统等方面为战略的实施提供具体的方案建议。

全文从全局出发，并结合福岛化工的实际经营状况，通过各模块的具体分析和方案建议，为福岛化工未来的战略发展提供详尽的指导资料，同时为润滑油行业其他企业的发展提供实际的指导意义。

关键词：润滑油；企业战略；企业管理；行业研究

Abstract

As a certain well-known brand, Shanghai Fudao Chemical is a private enterprise main in lubricating oil R&D, production and sales. This paper takes Fudao as the research object, using the theory of strategic management to study the development strategic of Fudao in the future.

With the increase of car ownership in the asia-pacific region, and strong development of the manufacturing and transportation, lubricating oil industry as an important part of petroleum and chemical industry is expected to more than the entire oil demand growth. As the main engine of economic growth in the asia-pacific region, China has exceeded the United States in the demand for oil to become the largest country in the world. In the face of such a huge consumer market, the competitive environment is also very serious. At the same time, as the growing environment crisis consciousness, the technical requirements of green and high performance lubrication oil are also very high in the future. All of these bring great opportunities and challenges for our company's future development decision-making and strategy implementation-making.

This paper has three parts, five chapters. The first part is for the company's external environmental analysis. Through the specific analysis of the lube industry status, macro economy, relevant application industry and relevant national policies, we know lube market demand and development space is large in the next few years, and the improvement of marketing model will bring extremely powerful opportunity to the company. But at the same time, the national energy conservation and emissions reduction policy measures forced tight, some auto-makers and host manufacturers having launched their own brand lubricating oil and oil service system causing the industry adjustment, and large competitors to the market

competition at home and abroad will bring strong threat. All of these opportunities and threats will actively promote the transformation and rectification of the company and bring positive influence to the development of the company.

The second part is to analyze the company's organization structure. To completely find out the core competitiveness and ability gap of the development of company, the specific analysis of R&D technical ability, human resource allocation ability, financial capacity have been made. The results show that the company R&D ability is good at present, but still need to enhance. That company has good management benefit with certain ability to resist risks, and along with financial investment and management reform, company financial capacity will be able to guarantee the high development of the company in the next five years. That the current organization structure cannot meet the needs of the development of the company, should be changed and strengthen human resources configuration capability and management based on long-term strategic planning of business and corporate account.

The last part is the company's development strategy research, including strategic choice and the implementation of the strategic plan. Through the SWOT analysis, summing up the external environment opportunities and threats and the advantages and disadvantages of internal organizations, we establish our company's overall development ideas, positioning and goals over the next five years. And we provide specific solution proposal from industrial structure, organizational structure and business processes, marketing network system, customer relationship management system, etc.

From an overall point of view and combining the actual operating conditions of Fudao Chemical, this paper, through the special analysis and solution proposal, provide detailed guidance material, and practical guiding significance for the development of other enterprises in the lubricating oil industry.

Keywords: Lubricating Oil, Enterprise Strategy, Business Management,

Industry Research

厦门大学博士论文摘要库

目录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 本文研究的主要意义和主要问题	4
1.3 研究的主要内容和结构	5
1.4 相关理论综述	7
1.4.1 行业竞争结构分析理论.....	7
1.4.2 SWOT 分析法	8
第二章 润滑油行业的发展环境、行业特征 和发展趋势分析.....	11
2.1 润滑油行业宏观环境分析	11
2.1.1 润滑油行业发展状况.....	11
2.1.2 国内宏观经济环境分析.....	18
2.1.3 政策环境分析.....	19
2.2 润滑油行业产业链分析	20
2.2.1 基础油业务分析.....	21
2.2.2 添加剂业务分析.....	24
2.2.3 调和生产工艺分析.....	25
2.2.4 分析及检测试验环节.....	26
2.2.5 认证组织分析.....	27
2.3 下游应用行业发展环境分析	28
2.3.1 汽车行业.....	28
2.3.2 工程机械行业.....	30
2.3.3 船舶行业.....	31
2.3.4 钢铁冶金行业.....	33
2.3.5 电力电站行业.....	35
2.3.6 机床工具行业.....	37

2.3.7 航空航天行业.....	38
2.3.8 纺织机械行业.....	39
2.3.9 采矿和采石行业.....	40
2.3.10 电子信息产品制造行业.....	41
2.4 润滑油行业竞争结构力量分析	43
2.4.1 行业内部现有竞争者分析.....	43
2.4.2 潜在进入者的威胁.....	44
2.4.3 替代品的威胁.....	45
2.4.4 买方讨价还价能力.....	45
2.4.5 供应商的讨价还价能力.....	45
2.4.6 结构力量分析总结.....	46
2.5 润滑油行业顾客分析	47
2.5.1 消费顾客群.....	47
2.5.2 顾客需求特点.....	48
2.6 外部环境综合评价	49
2.6.1 外部环境给公司带来的机会.....	49
2.6.2 外部环境给公司带来的威胁.....	50
第三章 福岛公司的内部环境分析	52
3.1 公司简介	52
3.2 技术能力分析	53
3.2.1 技术来源.....	54
3.2.2 产品开发成果及产出能力.....	54
3.2.3 创新资源投入和管理能力.....	54
3.3 人力资源分析	56
3.3.1 组织结构分析.....	56
3.3.2 人力资源结构分析.....	57
3.4 财务能力分析	58
3.4.1 经营与盈利能力分析.....	59
3.4.2 资产与偿债能力分析.....	61

3.4.3 发展能力分析.....	62
3.5 内部组织综合评估	63
3.5.1 公司内部优势.....	63
3.5.2 公司内部劣势.....	63
3.6 小结	64
第四章 福岛化工的发展战略选择	65
4.1 福岛化工的发展战略选择	65
4.1.1 SWOT 分析及战略选择	65
4.1.2 总体发展思路和定位.....	69
4.1.3 战略目标.....	70
第五章 福岛化工的战略实施方案研究	69
5.1 公司战略实施对策研究	71
5.1.1 优化产品结构和拓展产业领域.....	71
5.1.2 完善管控体制和管理机制.....	72
5.1.3 健全营销系统.....	74
5.1.4 强化人力资源管理.....	78
5.1.5 推进企业信息化建设.....	80
5.1.6 加强企业文化建设.....	80
第六章 结论	82
参考文献.....	84
致谢	87

第一章 绪论

1.1 研究背景

润滑油工业是我国支柱型产业——石油化工行业的重要组成部分，广泛应用于工程机械、电力、汽车、冶金、钢铁、船舶、机床行业等多种行业，与国家宏观经济形势以及各行业的发展息息相关，被誉为工业快速发展的“润滑剂”。随着全球经济和消费结构的变化，润滑油工业存在巨大的需求空间，而对于我国润滑油企业在拥有无限发展机遇的同时也面临着巨大的挑战。

1、全球需求空间大，且供应竞争激烈

由于汽车保有量增加，在整个石油消费中，全球润滑油需求可望超过整个石油需求增长，主要增长在亚太地区，其中以中国需求增长量为快速。据美国弗里多尼亚集团的最新报告显示，未来几年全球润滑油需求将以年均 2.6% 的速度增长，到 2015 年全球润滑油需求将达到 4170 万吨/年。世界各地的需求量及增长率见表 1。

表1： 2015 年全球润滑油需求情况

	单位：万吨，%				
	总	亚太	北美	西欧	其他地区
润滑油需求量	4170	1650	930	500	1085
年均增长率	2.6	4.0	1.1	0.8	2.6

数据来源：美国弗里多尼亚集团

多年来，润滑油供应巨头主要为各国石油集团的下属润滑油企业，2000 及 2013 年世界 15 家最大润滑油制造商按产量排名如表 2。由表可见，壳牌、美孚、BP 一直傲居世界润滑油供应榜首，而对于具有巨大需求的中国市场，这些国际知名品牌也凭借其成熟的高端技术和品牌优势独霸着中国润滑油市场。以美孚、壳牌、BP 为首的国际品牌共占领了中国润滑油利润 80% 的高端市场的

75%份额，长城、昆仑等国内品牌占据剩下 25%的高端市场以及 90%的中低端市场，而剩下的 10%中低端市场，则由国内将近 5000 家中小型润滑油厂商分食。^[1]

表2: 2000 年及 2013 年世界 15 家最大润滑油制造商排名（产量）

排名	2013	2000
1	壳牌	埃克森美孚
2	埃克森美孚	壳牌
3	BP/嘉实多	BP/嘉实多
4	雪佛龙	中国石油
5	道达尔	雪佛龙
6	中国石油	Pennzoil 公司
7	中国石化	道达尔
8	日本出光	卢克石油公司
9	福斯润滑油	日本出光
10	卢克石油公司	新日本石油
11	Pertamina 公司	Valvoline
12	日本 JX 控股	福斯润滑油
13	Valvoline	印度石油公司
14	马来西亚国家石油公司	阿吉普
15	Gulf/Houghton	雷普索尔

2、国内市场的需求旺盛

近年来，随着我国工程机械、电力、汽车、钢铁、船舶、机床行业的快速增长，全国制造业总工业产值从 2006 年的 9.69 万亿元增长到 2011 年 25.32 万亿元，年均增长 21.2%。虽自 2012 年以来，中国制造业增长由于紧缩政策和短期库存调整，呈温和放缓态势，但随着国家拉动内需政策的实行以及国外经济的复苏，我国制造业总工业产值将继续温和增长，为润滑油需求带来持续增长

力。

表3: 2006-2011 年国内制造业总产值及年均增长率

单位：亿元，%

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
制造业总产值	96853	123706	151920	169280	216861	253248
年均增长率	27.29	27.72	22.81	11.43	28.11	16.78

数据来源：国家统计局

另外，在 2009 年上半年，中国汽车市场迅速上升为全球第一大汽车市场的同时，也引发了中国汽车后市场的激烈震荡。我国汽车销售量由 2007 年 879.15 万辆增长到 2013 年的 2198.41 万辆，年均增长 16.5%，根据“十二五”规划 2015 年 3000 万辆的销售量为润滑油需求总量的快速增加以及品质结构的调整做出很大贡献。

表4: 2007-2013 年我国汽车销售量及年均增长率

单位：万辆，%

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
销量	879.2	938.1	1364.	1806.	1850.	1980.	2198.
			5	2	5	6	4
年均增长率	21.84	6.70	48.10	32.37	2.45	4.30	13.87

资料来源：中国汽车工业协会

同时，在全球润滑油需求大势增长的背景下，由表 1 可见亚太地区已超过全球平均增长率达 4%，而据报道，中国自 2000 年以来润滑油消费量增长约 70%，年均增长速度约 6.2%，且在 2013 年已以年需求 700 万吨超过美国成为全世界润滑油需求最大的国家，预计 2015 年将达到 780 万吨。另外，国内稳重偏松的宏观经济政策，将进一步增强经济自主增长能力，继续为润滑油行业提供稳定的发展契机。

3、中国润滑油企业面临的威胁与挑战

在面对如此巨大的消费市场，竞争环境亦非常严峻。在润滑油行业上，以

美孚、壳牌为首的国际品牌，以昆仑、长城为首的国字号品牌，以玉柴、潍柴为首的主机厂品牌，以青岛康普顿、南京龙蟠为代表的地方性品牌，以壳牌统一为代表的合资品牌共同构成了我国润滑油市场复杂的竞争格局。各大企业在产品结构和市场占有情况均各有特色，但基本瓜分了中国润滑油市场上 95% 以上的市场份额，新进入者进入壁垒高。另外，国家节能减排等政策措施的逼紧、一些汽车生产商和主机制造厂纷纷推出自己品牌专用油和服务用油体系导致整个润滑油行业的调整都将带来强势的威胁。

同时，随着日益增强的环境危机意识，在国际积极应对全球气候变化的背景下，发展具有生物降解性的环保型润滑油及添加剂、高性能长寿命润滑油将是润滑油未来技术发展的方向，这就为目前国内大量低端、低利润的润滑油企业带来巨大冲击和挑战，同时也为各大有实力、有发展前瞻性意识的企业带来无限商机。

总结以上背景，福岛化工作为新型发展民企，拥有良好的公司发展环境和广阔的发展愿景，面对巨大的市场环境和严峻的竞争环境，应如何把握机遇迎接挑战，尽快建设成为行业内具有鲜明特色经营模式的润滑油集团？如何通过合理调整企业的产品结构、产业链、营销模式，以及增强研发技术实力，建设成为润滑油行业主导型企业，在中国市场中具有重要影响力的一流润滑油集团？如何打造治理结构完善、管理规范、发展较快、实绩较好的百年企业？这些都是摆在我们面前需要认真深思和研究的问题。本文即将在如此背景下，对福岛化工未来发展战略的规划做出深入的分析与探讨。

第一节 本文研究的主要意义和主要问题

面对润滑油行业快速发展的历史机遇和各类润滑油企业争相扩大规模、完善营销模式的激烈竞争，以及潜在进入者不断增加的局面，福岛化工要想实现全国性润滑油品牌公司的发展目标，必须通过系统的战略规划，制定出合适的发展战略。根据上述背景，结合福岛化工实际情况，本文以企业战略管理理论为指导，与实践相结合，对公司当前的发展战略进行了研究，对公司进一步明确发展思路，制定发展战略，确定企业发展方向、目标和重点，优化企业资源

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.